

### Ein Vierteljahrhundert danach: Gedanken zur Schließung der AG "Weser" in Bremen im Jahre 1983

Walter, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Walter, W. (2008). Ein Vierteljahrhundert danach: Gedanken zur Schließung der AG "Weser" in Bremen im Jahre 1983. *Deutsches Schifffahrtsarchiv*, 31, 185-203. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65934-5>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# SCHIFF- UND BOOTSBAU

► WOLFGANG WALTER

## Ein Vierteljahrhundert danach

### Gedanken zur Schließung der AG „Weser“ in Bremen im Jahre 1983

#### Ein Rückblick

Im Dezember 2008 sind 25 Jahre vergangen, seit die Arbeit auf der Bremer Werft der AG „Weser“ eingestellt wurde. Diese Zeitspanne erlaubt es, sowohl die nach außen hin erkennbaren Einflüsse auf die Entwicklung der Werft vorurteilsfrei darzustellen wie auch die Entwicklung selbst aus der Sicht eines beteiligten Zeitzeugen aufzuzeigen.

Der Autor<sup>1</sup> kam am 1. Dezember 1968 von der Bremer Rolandwerft zur AG „Weser“ und blieb ihr bis zu seiner Entlassung im Frühjahr 1981 treu. In diesen Jahren seiner Zugehörigkeit zur Werft war er zunächst als Objektmanager für die Großtanker tätig. Diese Funktion war im Zuge einer Neuorganisation der Werft 1968 außerhalb der übrigen Organisationsstrukturen neu geschaffen worden. Die Objektmanager waren dem Vorstand direkt unterstellt und wickelten alle technischen und finanziellen Verhandlungen zwischen Werft und Reederei ab, soweit es sich nicht um rein juristische Fragen oder solche der Schiffsfinanzierung handelte, waren dementsprechend vom Projektstadium über die Vertrags-Verhandlungen bis zum Ende der Garantiezeit mit »ihren« Schiffen befasst. Die Objektmanager waren somit in der alltäglichen Praxis das Bindeglied zwischen Werft und Reeder. Hierbei übernahm der Autor jeweils die neueste Serie von Tankern, während die laufenden Aufträge dann von seinen Kollegen weiterbetreut wurden.

Als sich 1977 abzuzeichnen begann, dass die AG „Weser“ in absehbarer Zeit keine Großtanker mehr bauen würde, wurde der Autor mit der Leitung der Abteilung Marketing Technik (Schiffstheorie, Stahlentwurf, Projekte, Vorkalkulation sowie Forschung und Entwicklung) betraut und erhielt im gleichen Jahr Handlungsvollmacht. Im Februar 1981 schied er im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen aus den Diensten der Werft und behielt dabei keinerlei Unterlagen aus seiner Tätigkeit zurück. Die vorliegende Arbeit stützt sich also nur auf sein Gedächtnis, auf Recherchen im Kreise seiner ehemaligen Kollegen und auf die im Literaturverzeichnis genannten, für die Arbeit benutzten Quellen.

Die Bremer Werft der DESCHIMAG<sup>2</sup> war 1941 zusammen mit dem Werk Seebeck in Bremerhaven in den Besitz von Fried. Krupp gelangt. Die vorliegende Arbeit stellt die Bremer Werft in den Vordergrund der Betrachtung, weil ihre Leistungsfähigkeit immer größer war als die der Seebeckwerft in Bremerhaven. Dabei hatten die Großtanker und die anfangs gleich großen Massengutfrachter einen besonderen Anteil am Schicksal der Werft: Sie waren Ursache sowohl für deren steilen Aufstieg wie am Ende auch für ihre Schließung. Die anderen in

Bremen gebauten Schiffe haben keinen grundlegenden Einfluss auf die Struktur der Werft und auf ihre technische Leistungsfähigkeit gehabt.

Wie alle anderen Werften auch, hat die AG „Weser“ in dem weltweiten wirtschaftlichen Umfeld von Schifffahrt und Schiffbau agiert. Dennoch kann die vorliegende Arbeit nicht im Einzelnen auf diese vielschichtigen Wirkungsmechanismen eingehen. Sie beschränkt sich vielmehr auf ihre direkten Auswirkungen auf die Werft und auf deren Reaktionen auf diese von außen kommenden Einflüsse.

## Der Wiederaufbau der Werft 1951 bis 1955

Im Rahmen des Potsdamer Abkommens war die Bremer Werft der seit 1945 wieder AG „Weser“ genannten Gesellschaft als Reparationsleistung für die UdSSR bestimmt, und nach dem Abschluss der Demontagearbeiten 1948 wurden auch noch deren Hellinganlagen gesprengt. In dieser Situation liquidierte der Krupp-Konzern den Betrieb jedoch nicht. Stattdessen hielt sich die Werft in der nun folgenden Periode mit Reparaturarbeiten und anderen Behelfsaktivitäten über Wasser. Danach war es vor allem den Bemühungen von Bürgermeister Wilhelm Kaisen zu verdanken, dass auch die AG „Weser“ wieder Schiffe bauen durfte. Gegenüber ihren Mitbewerbern hatte die Werft jetzt den Nachteil, dass sie das Kapital für den Wiederaufbau selbst beschaffen musste; ihr Vorteil war, dass sie ihre Anlagen nach neuzeitlichen Gesichtspunkten wieder aufbauen konnte.

Dabei stellte sich im April 1951 bei der Freigabe des Schiffbaus für die AG „Weser“ die Frage nach dem zu erwartenden Bauprogramm kaum. Nach dem Krieg konnten die Werften weltweit die enorme Nachfrage nach Schiffen nur mit Mühe befriedigen. So wurden naturgemäß überall die Werftanlagen an dem nach dem damaligen Kenntnisstand zu erwartenden Schiffsbedarf ausgerichtet. Dabei lag das Schwergewicht auf dem Ersatz der verloren gegangenen herkömmlichen Schiffe und nur wenig auf der Entwicklung neuer Schiffstypen. Lediglich die langsame, allgemeine Größensteigerung der Schiffe ist hier als Einflussfaktor auf die Schiffsentwicklung zu erwähnen. So wurden auch die alten Hellinganlagen der AG „Weser“ mitsamt ihren Krananlagen unter diesen Gesichtspunkten wieder aufgebaut und darauf die neuen Schiffe gebaut.<sup>3</sup>

Dazu kam, dass die Werft trotz der Demontage in einer langen Tradition stand, die sie zunächst selbstverständlich fortzuführen suchte. Sie war bereits vor dem Zweiten Weltkrieg die größte Werft Bremens gewesen und hatte einen traditionsbewussten Stamm von Mitarbeitern<sup>4</sup>; zum Jahresende 1965 beispielsweise waren 19% der Belegschaft 25 Jahre oder länger bei der AG „Weser“ beschäftigt.<sup>5</sup> Die Fertigungskapazität des Bremer Werkes wurde nach dem Krieg auf maximal etwa 200 000 tdw<sup>6</sup> im Jahr ausgebaut, lag aber je nach den Verhältnissen am Schiffbaumarkt meist zwischen 150 000 und 200 000 tdw<sup>7</sup> im Jahr. Die Werft betrieb unter ihrem Dach auch wieder zahlreiche Nebenfertigungen, die oftmals mit den direkten Aufgaben einer Werft kaum etwas zu tun hatten.<sup>8</sup> Diese Aktivitäten wurden in der unmittelbaren Aufbauphase nach dem Krieg gleichzeitig mit der Schiffbaufertigung zielgerichtet weiter ausgebaut, bis sie zusammen mit dem Reparaturgeschäft bald zwischen 30% und 40% des Umsatzes erreichten.

Bereits aus der Aufstiegsphase des deutschen Schiffbaus vor dem Ersten Weltkrieg gibt es zahlreiche Beispiele dafür, wie bei einzelnen Werften diese durchaus schiffbaufremden Fertigungsbereiche ein Eigenleben entwickelten. Solche Nebenfertigungen haben diesen Werften dann auch geholfen, sich nach dem Zweiten Weltkrieg mit unterschiedlichen Arbeiten über Wasser zu halten, bevor der eigentliche Schiffbau wieder beginnen konnte. Das gleiche Phänomen der Eigendynamik von Fertigungsbereichen gibt es übrigens auch bei frühen Maschinenfabriken, die begannen, Schiffe zu bauen. Die Anfänge der AG „Weser“ unter Carsten Waltjen bieten hierfür geradezu ein Paradebeispiel.

Die Aufbauphase der Werft in Bremen dauerte nach dem Krieg jedoch nur wenige Jahre bis etwa 1955. Zu dieser Zeit zeichneten sich zwei Entwicklungen auf dem weltweiten Schiffbau- markt ab, die von den Experten der Werft aufmerksam beobachtet wurden und bald weitrei- chende Folgen haben sollten. Die wichtigste dieser Entwicklungen war die rabiante Schiffbau- Subventionspolitik in Japan, um schnell weltweit eine riesige Handelsflotte aufbauen zu können; die andere war der Entwicklungstrend zu bisher ungeahnt größeren Schiffen.

## Die Zeit von 1955 bis 1968

Die wirtschaftliche Situation in der weltweiten Schifffahrt seit Anfang der 1950er Jahre war vor allem von der Entscheidung der japanischen Regierung geprägt, die eigene Schiffbauindustrie als Lebensgrundlage der Wirtschaft ohne Wenn und Aber zu fördern. Die Logik dafür war eben- so einfach wie zwingend: Japan besitzt so gut wie keine Bodenschätze und ist folglich für alle Zeiten hinsichtlich des Gedeihens der eigenen Wirtschaft auf einen möglichst billigen Import der notwendigen Rohstoffe angewiesen. Dieser Import war nur mit Schiffen möglich. Entgegen einer bis vor kurzem häufig geäußerten Meinung musste dieser Schiffstransport jedoch keines- wegs nur mit Schiffen unter eigener Flagge durchgeführt werden. Die Erfolge vieler europäi- scher Reeder in der Auswandererfahrt nach den USA bereits vor dem Ersten Weltkrieg sind ein aussagekräftiges Beispiel für diese Tatsache. Für die Versorgung des eigenen Landes brauchte Japan also viele, vor allem billig fahrende Schiffe unter weit gestreutem Eigentum. Das ver- schärfte die Konkurrenz der Reeder untereinander und hielt die Frachtraten niedrig.

Im Sinne dieser japanischen Wirtschaftspolitik wurden nun zunächst die japanischen Werf- ten enorm ausgebaut. Dabei zeigte sich von Anfang an, dass es hier nicht darauf ankam, hoch- wertige Schiffe zu bauen. Die einheimischen und vor allem die ausländischen Reeder dieser Schiffe, die zunächst hauptsächlich in Griechenland zu Hause waren, akzeptierten ihre Neubau- ten im Interesse eines billigen Preises so, wie sie von den Werften geliefert wurden. Die Reeder konnten weder eigene Ideen über den Schiffsentwurf einbringen noch legten sie Wert auf eine technische Überlegenheit ihrer Schiffe. Ihr Ziel bestand, ganz im Sinne der nationalen Interes- sen Japans, in einem möglichst billigen Seetransport. In der Konsequenz dominierte die Vielzahl dieser Schiffe bald den Markt für herkömmliche Frachtschiffe. Gerade diesen Markt hatte jedoch die AG „Weser“ mit ihrem bisherigen Bauprogramm hauptsächlich bedient.

Anteil Japans an der weltweiten Schiffbauproduktion in Prozent der abgelieferten Bruttotonnage<sup>9</sup>:

Jahr	1963	1964	1965	1966	1968
Anteil Japans	25%	39%	42%	47%	50%

Diese Politik der japanischen Schiffbausubventionen führte in Europa bald dazu, dass sich die Regierungen der traditionellen Schiffbauländer veranlasst sahen, ihre eigene Schiffbauindustrie in ähnlicher Weise, allerdings in weit geringerem Umfang, zu fördern. Dies bewirkte aber nirgends, dass die so unterstützten Werften gegenüber der japanischen Konkurrenz wettbewerbsfähig wur- den. Der enorme Anstieg der japanischen Schiffbaufertigung brachte naturgemäß auch eine Stei- gerung der Produktivität mit sich, die wiederum den eigenen Wettbewerbsvorteil vergrößerte.

Für die AG „Weser“ führte diese Entwicklung auf dem Weltmarkt für Schiffe sehr schnell dazu, dass der Schiffsneubau<sup>10</sup> der Werft schon ab Anfang der 1950er Jahre zu Verlusten führte und diese Verluste nur durch Gewinne in den anderen Geschäftsfeldern ausgeglichen werden konnten.<sup>11</sup>

Als zweites Einflussfeld auf die kommenden Geschicke der Werft zeichnete sich um 1955 sehr deutlich ab, dass in Zukunft der weltweite Transport von Rohöl einen bisher nicht gekannten Umfang annehmen würde. Hier wurden die eigenen Marktbeobachtungen der Werft durch ihre guten Beziehungen zu norwegischen und amerikanischen Tankerreedern gestützt. Vor allem die Kontakte zur Reederei Esso, beginnend mit der Zusammenarbeit beim Bau des Turbinentankers ESSO DÜSSELDORF<sup>12</sup> für den deutschen Zweig der Reederei im Jahre 1953, eröffneten der Werft den Zugang zu den Marktanalysen der New Yorker Zentrale der Esso. Gleichzeitig besagten die einfachsten Gesetze der Marktwirtschaft, dass für die Verschiffung eines so einfach zu transportierenden Gutes wie Rohöl in Zukunft nur die jeweils größten technisch herstellbaren Schiffe den Ton in der Massenverschiffung angeben würden, und hier war die Zahl der Werften, die 1955 überhaupt Schiffe der bald zu erwartenden Größenordnungen bauen konnten, sehr begrenzt. Außerdem stand zu vermuten, dass diese großen Schiffe, wegen der geringen Zahl ihrer möglichen Hersteller, zu relativ besseren Preisen zu verkaufen sein würden als die japanischen Billigschiffe. Schiffe dieser sehr bald vom Markt geforderten neuen Größenordnung konnte aber die AG „Weser“ auf ihren zu dieser Zeit vorhandenen Anlagen keinesfalls bauen.

Der letzte Tankerneubau der Werft war 1936 der Motortanker FRIEDRICH BREME von 15 500 tdw gewesen. Seitdem waren fast 20 Jahre mit Rüstungsproduktion, Zerstörung und Demontage über die Werft hinweggegangen. Die für den Bau solcher Spezialschiffe, wie Tanker sie darstellen, erforderlichen Erfahrungen waren in der Zwischenzeit zwar nicht ganz verloren gegangen, aber doch in den Hintergrund getreten. So hatten die spektakulären Tankerserien der Bremer Werft aus den Jahren 1952 bis 1955, vor allem wegen ihrer psychologischen Bedeutung, einen großen Einfluss auf die späteren Geschicke der Werft.

Die erste Tankerserie nach dem Krieg begann bereits im Jahre 1952 mit dem Turbinentanker OLYMPIC CLOUD für die griechische Reederei Onassis und fünf weiteren Schwesterschiffen, unmittelbar danach gefolgt von vier Turbinentankern für die ebenfalls griechische Reederei Livanos, beginnend mit der ATLANTIC VISCOUNT. Innerhalb dieser beiden Serien baute die AG „Weser“ praktisch nacheinander insgesamt zehn Tanker von je rund 20 000 t Tragfähigkeit. Das entsprach einer vollen Jahreskapazität. So wurde also schon mitten in der Aufbruchstimmung nach dem Wiederaufbau das Flair des Tankerbaus untrennbar in die nach dem Krieg neu wachsende Tradition der AG „Weser“ eingebunden. Außerdem war es äußerst wichtig, dass die Werft in der Zusammenarbeit mit den beiden griechischen Reedern aus erster Hand das erforderliche



Abb. 1 Motortanker FRIEDRICH BREME. Der Neubau für die Hamburger Deutsch-Amerikanische Petroleum Ges. stellte 1936 den letzten Stand der technischen Entwicklung dar. In seinem Aufbau folgte das Schiff der bewährten Bauweise mit der getrennten Brücke mittschiffs. Der Tanker wurde am 4. Juni 1941 etwa 650 sm westlich der Biskaya von der Besatzung selbst versenkt. (Foto: Historisches Archiv Krupp (HAK)/Archiv DSM)



Abb. 2 Turbinentanker OLYMPIC WIND. Als zweites Schiff der 1952 in Auftrag gegebenen Serie kam dieser Turbinentanker 1954 für die zum Imperium von Aristoteles Onassis gehörende Olympic Transportation Co., Monrovia, in Fahrt. Das Schiff wurde 1973 in Valencia abgebrochen. (Archiv DSM)

neuzeitliche Know-how gewann; sowohl für den Bau moderner Turbinentanker wie auch für die Entwicklung der neuartigen Maschinenanlagen.

In dieser Situation eines sich drastisch verändernden Marktes für Schiffe stand Fried. Krupp als Hauptaktionär der AG „Weser“ vor der Entscheidung, wie die Werft auf die unausweichlichen Erfordernisse der Zukunft auszurichten sei. Seit der Übernahme der DESCHIMAG bestand ja die AG „Weser“ aus zwei getrennten und weitgehend selbständig agierenden Betrieben, dem Werk Bremen und dem Werk Seebeck in Bremerhaven.<sup>13</sup> Im Vordergrund der neuen Überlegungen zur zukünftigen Ausrichtung der beiden Werftbetriebe stand die offenkundige Tatsache, dass das Bremerhavener Werk auch in Zukunft nahezu den gesamten bisherigen Markt der AG „Weser“ allein würde abdecken können. Dagegen zeigten die Bremer Betriebsergebnisse, dass das Bremer Werk die Schiffe der bisherigen Produktpalette nicht mehr in finanziell zufriedenstellender Weise würde bauen können. Auf der anderen Seite wäre es auf dem Gelände der Werft in Bremen aber möglich – wenn auch mit erheblichem Aufwand –, nach und nach einen vollkommen neuen Betrieb für den Bau sehr großer Schiffe einzurichten. Damit hätte es erreicht werden können, in Zukunft in Bremen auch die größten seinerzeit vorstellbaren Schiffe zu bauen. Als hier noch Tanker-Neubauten von 27 000 tdw das maximal Mögliche darstellten, würden diese Schiffe die bis dahin unvorstellbare Tragfähigkeit von rund 400 000 tdw erreichen müssen.

In Anbetracht der weltweit geringen Zahl von Werften, die damals Schiffe dieser Größenordnung bauen konnten, fiel Ende der 1950er Jahre die Entscheidung für eine bauliche Neuausrichtung der Anlagen zur Schiffsfertigung in Bremen. Diese Entscheidung ist auch unter dem Aspekt zu sehen, dass Alfried Krupp von Bohlen und Halbach als Alleineigentümer des Konzerns nach dem Krieg verfügt hatte, dass in seinen Werken keinerlei Kriegsgerät mehr hergestellt werden sollte. Die dadurch bedingte Umorientierung des gesamten Konzerns und der Eintritt des Generalbevollmächtigten Berthold Beitz im Jahre 1953 bereiteten somit den Boden für eine technische Neuausrichtung des gesamten Konzerns mitten in der Aufbruchsstimmung des deutschen Wirtschaftswunders. So war auch der Bau von Großtankern ein willkommenes neues Geschäftsfeld im Krupp-Konzern.

Die AG „Weser“ im Ganzen wurde nun dahingehend umgestaltet, dass mittlere und kleine Schiffe in Bremerhaven gebaut werden sollten, in Bremen dagegen die zu erwartenden ganz großen. Der Umbau in Bremen wurde sorgfältig geplant und erstreckte sich über einen Zeitraum von





Abb. 3 Stapellauf TT ESO MERCIA. Das Bild, entstanden während des Umbaus der Hellinganlagen, zeigt deutlich den Unterschied in der Technologie des Schiffbaus, der für die Großtanker notwendig wurde. Rechts die nach dem Krieg wieder aufgebaute Helling 5 mit dem Krangerüst, unter dem mit zahlreichen kleineren Kränen ebenso zahlreiche kleinere Bauteile zu einem Schiff gefügt werden konnten. Dem stand links der Bockkran über dem neuen Helgen Wilhelm gegenüber, der zur Bewegung großer, vorgefertigter Bauteile diente. ESO MERCIA wurde im Oktober 1984 in Kaohsiung abgebrochen. (Foto: HAK/Archiv DSM)

etwa zehn Jahren. Dabei kam es darauf an, einzelne Fertigungsbereiche nach und nach so zu verändern, dass der gesamte Werftbetrieb nicht zum Erliegen kam. Am wichtigsten war bei dem Umbau vor allem die Steigerung des Stahldurchsatzes, denn dieser Bereich war überproportional am Bau der großen Schiffe beteiligt. Im Jahre 1962 wurde auch *eine größere elektronische Datenverarbeitungsanlage* in Betrieb genommen.<sup>14</sup> Deren Leistungsfähigkeit lag interessanterweise noch unter der eines heutigen PCs. Für den Ausbau der in Bremen damals noch erforderlichen Kapazitäten für Schiffsreparaturen wurde im April 1963 auch die ehemalige Adlerwerft gepachtet<sup>15</sup> und für den Großschiffbau im Werk Bremen *ein größeres Investitionsprogramm zur Anpassung an die veränderte Nachfragesituation auf dem internationalen Markt* begonnen.<sup>16</sup>

Diese Umbauphase in Bremen wurde 1968 nach einer Gesamtinvestition von 80 Mio. DM abgeschlossen.<sup>17</sup> Trotz der hohen Investitionen, die dieser Umbau erforderte, erwähnt erst der Geschäftsbericht von 1966, dass *bei den jüngeren Aufträgen Kostendeckung zu erwarten ist*.<sup>18</sup> Am 1. Januar 1965 trat der Ergebnisabführungsvertrag der Werft mit Fried. Krupp in Kraft, und Jahre später ergaben sich trotz der hohen Investitionen auch jährliche Gewinne in der Größenordnung von 20-25 Mio. DM, die bis 1975 anhielten. 1978 war dann das erste Jahr mit einem ausgewiesenen Verlust in Höhe von 7,3 Mio. DM zu verzeichnen.<sup>19</sup>

Ein wesentlicher Faktor beim Umbau der Werft war auch die Vergrößerung und Verstärkung der beiden Hellinge, bei deren Planung man sich nicht nach der weltweit beginnenden Praxis gerichtet hatte, Großtanker in einem Baudock zu bauen. Stattdessen war man der traditionellen Methode des Stapellaufes für einen Neubau treu geblieben. Später wurden dann hier auch die schwersten Schiffe zu Wasser gelassen, die jemals weltweit vom Stapel liefen. Dabei zeigte sich dann allerdings auch, dass die dabei auftretenden Kräfte übergroß waren und sich die Ablaufschlitten mehrere Zentimeter tief in die Bodenkonstruktion der Schiffe hineinquetschten. Diese Verformungen waren zwar nicht groß und wurden auch von den Klassifikationsgesellschaften

und den Reedern akzeptiert. Sie machten aber gleichwohl deutlich, dass diese Methode des Schiffbaus damit ihre Grenzen erreicht hatte.

Der Umbau der Werft führte zunächst zu Engpässen in der Fertigung: Zum einen waren die erforderlichen Arbeitskräfte nicht verfügbar, zum anderen mussten die neuen Fertigungsmethoden erst geplant und in der Praxis erarbeitet werden. Wegen des fühlbaren Arbeitskräftemangels warb die Werft zunehmend ausländische Arbeitnehmer an, deren Anteil an der Gesamtbelegschaft laufend wuchs und deren Mitarbeit letztlich auch die Voraussetzung für den Erfolg der Werft war.

Anteil ausländischer gewerblicher Arbeitskräfte an der Gesamtbelegschaft in Prozent:

Jahr	1961	1964	1965	1969	1970	1971
Ausländeranteil	3%	5%	8%	12%	15%	17%

Dieser grundlegende Umbau einer Großwerft in Deutschland, der in seiner Ausführung einem weitgehenden Neubau der schiffbaulichen Produktionsanlagen gleichkam, war 1968 abgeschlossen. Die radikale Abkehr von dem bisherigen Bauprogramm wird sehr anschaulich in einem Schaubild im Geschäftsbericht des Jahres 1969 dargestellt:

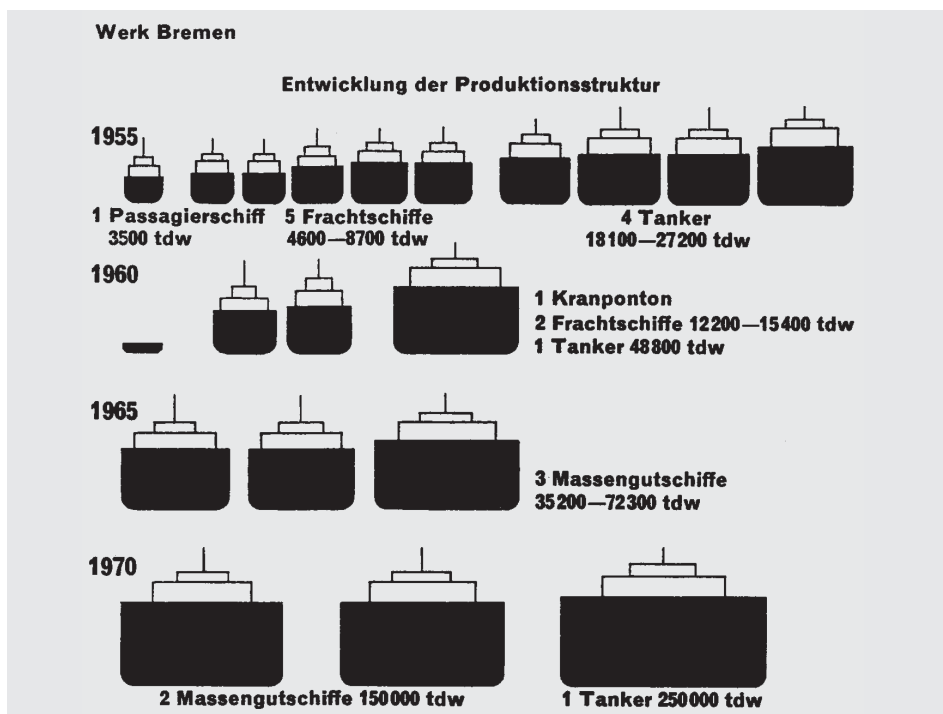


Abb. 4 Entwicklung der Produktionsstruktur. Nach dem Abschluss der Umbaumaßnahmen im Werk Bremen endete in Bremen auch die Fertigung vielfältiger gängiger Schiffstypen. An ihre Stelle trat der Bau immer größerer Schiffe. Zu beachten ist, dass in dem Schaubild Größenordnungen wie die der ab 1975 gebauten »Europatanker« von 390 000 tdw noch gar nicht berücksichtigt sind. (AG „Weser“, Geschäftsbericht 1969)



Inzwischen war die tatsächliche Größenentwicklung der Tanker mit Riesenschritten vorange-  
gangen. Dies führte bei der Werft dazu, dass neue Tankerserien jeweils etwa um die Hälfte grö-  
ßer entworfen wurden als ihre Vorgänger. Anschließend wurde die Bewährung der neuen Schiff-  
fe abgewartet und danach der nächste Sprung in der Vergrößerung der Tragfähigkeit in Angriff  
genommen. So wurden bei der AG „Weser“ die jeweiligen Typschiffe ihrer Größenklasse, alle-  
samt Turbinenschiffe, wie folgt fertiggestellt:

Bau-Nr.	Name	tdw	Ablieferung
1310	ESSO GUILDFORD	36 400	1957
1314	HADRIAN	48 800	1959
1325	ESSO PEMBROKESHIRE	80 800	1961
1359	ESSO MERCIA	169 500	1968
1370	ESSO SCOTIA	254 000	1970
1375	IOANNIS COLOCOTRONIS	392 800	1975

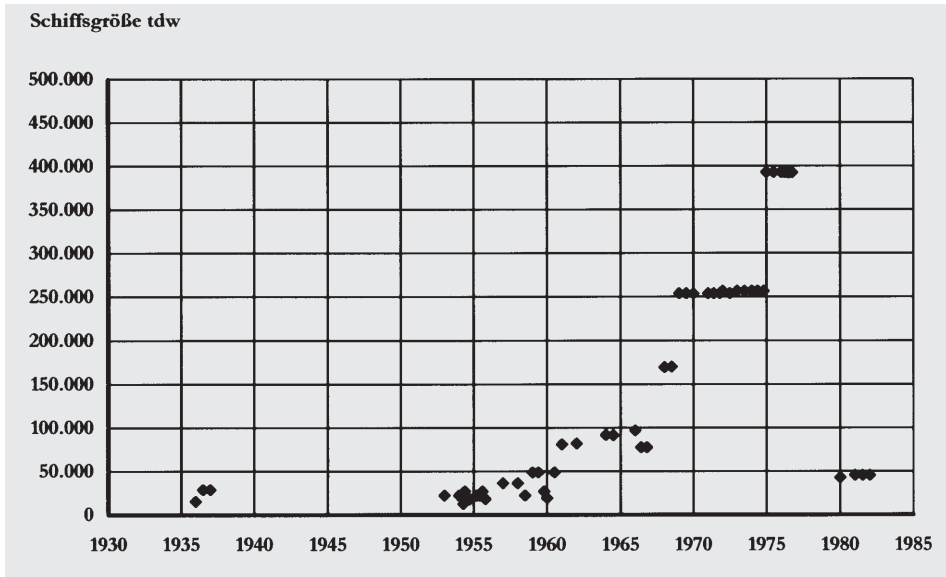


Abb. 5 Größenentwicklung der AG „Weser“-Tanker. Ohne dass es dafür einen Entwicklungsplan gegeben hätte, zeigt die Entwicklung der Großtanker der AG „Weser“ einen ebenmäßigen Verlauf. In der Praxis liegt die nautisch sinnvolle Obergrenze der Schiffe bei etwa 500 000 tdw. 1937/38 sind die beiden Walfangmutterschiffe TERJE VIKEN und UNITAS mit in die Darstellung aufgenommen. (Diagramm d. Verf.)

Zu den 250 000-tdw-Schiffen, die bald in einer eigenen Größenklasse als VLCC – Very Large Crude Carrier – bezeichnet wurden, gehörten nicht nur die ersten drei Tanker für die Esso und vier für die Londoner Reederei Lemos. Noch ehe das letzte Schiff der Esso-Serie abgeliefert wurde, bestellte diese Reederei im Sommer 1969<sup>20</sup> nochmals sechs praktisch baugleiche Schiffe.<sup>21</sup>



Abb. 6 Turbinentanker Esso WILHELMSHAVEN. Das Bild zeigt das dritte Schiff der bewährten VLCC-Serie der Werft praktisch leer beim Auslaufen zur Werftprobefahrt. Die Schiffe wurden alle von der Zentrale der Esso in New York bestellt und später den verschiedenen nationalen Reedereien der Esso zugeteilt. Esso WILHELMSHAVEN wurde im Juli 1982 in Kaohsiung abgebrochen. (Foto: HAK/Sig. d.Verf.)

## Die Entwicklung seit 1968

Nach der Fertigstellung der neuen Werftanlagen 1968 hatte die Werft im Jahre 1970 Aufträge bis Ende 1974 gebucht.<sup>22</sup> Schon vorher allerdings, im Jahre 1967, hatten die Spannungen im Nahen Osten zum Sinai-Krieg geführt, der die erneute, aber im Gegensatz zu 1956 längere Schließung des Suezkanals mit sich brachte. Damit waren über Nacht alle Entwicklungsprognosen für den Tankermarkt Makulatur geworden. Nun musste das Öl aus dem Persischen Golf nach Europa und den USA plötzlich sehr viel weiter als bisher transportiert werden. Dieser Zweig der internationalen Öltransportströme machte zwar einen erheblichen Teil der Gesamtmenge aus, gleichzeitig aber wussten die Ölgesellschaften auch damals schon, dass in absehbarer Zukunft in Alaska und in der Nordsee große Ölreserven erschlossen werden würden, ohne dass diese neuen Ölfelder allerdings nennenswerte neue Schiffstransportkapazitäten benötigten. Welcher der beiden Einflüsse würde am Ende schwerer wiegen und den Schiffbaumarkt bestimmen? Die weiteren Transportwege für das Öl aus dem Mittleren Osten oder der Transport durch Pipelines aus der Nordsee oder Alaska? Würden bald noch viel mehr Schiffe gebraucht werden oder überhaupt keine? Die einflussreiche amerikanische Wirtschaftszeitung »Fortune« veröffentlichte damals einen Artikel zur Situation des Tankermarktes mit dem bezeichnenden Titel »The 20 Billion Dollar Gamble«.<sup>23</sup> Dessen Tenor war, dass die Tankerreederei wie beim Roulette entweder auf den Einfluss des längeren Transportweges setzen und Schiffe ordern würden oder dass plötzlich auf Jahre hinaus keine neuen Tanker gebraucht werden würden.

Noch während der Bauphase der VLCCs hatten bei der AG „Weser“ die Entwurfsarbeiten für die nächste Tankergeneration begonnen, die wiederum 50% größer werden sollte als ihre Vor-

gänger. Dies waren die »Europatanker« mit einer Tragfähigkeit von rund 390 000 tdw, in Zukunft ULCCs<sup>24</sup> genannt. Die Reaktionen der angesprochenen möglichen Besteller entsprachen genau der Roulette-Situation des »Fortune«-Artikels. Die Reederei Esso erklärte kategorisch, dass sie nach der auslaufenden Serie keine neuen Tanker in Auftrag geben würde, weil diese nicht gebraucht würden. Dies deckte sich im Wesentlichen mit den eigenen Erkenntnissen des Marktexperten der AG »Weser«. Auf der anderen Seite sah dieser aber ebenso deutlich die Situation einiger unabhängiger Reeder. Diese meinten nämlich, wenn letztlich doch neue große Tanker gebraucht würden, wären das idealer Weise Schiffe vom Typ der Europatanker. Noch größere Schiffe von 500 000 tdw, die damals auch gebaut wurden, lagen gefühlsmäßig doch zu dicht an der nautisch gerade noch vertretbaren Grenze, während die Europatanker eher ähnlich wie die bewährten VLCCs einsetzbar waren.

Diese Situation blieb relativ lange in der Schwebe. Die New Yorker Zentrale der Esso hatte ihre Entscheidung unwiderruflich gefällt, während die unabhängigen Reeder abwarteten und argwöhnisch ihre Konkurrenz beäugten. In diesem Zustand des für die Werft äußerst bangen Wartens entschied sich die junge Reederei Colocotronis aus London, zwei Europatanker zu bestellen. Und fast, als ob das ein Signal gewesen wäre, schwebte wenige Tage später der griechische Reeder Niarchos mit seiner privaten Boeing 727 auf dem Bremer Flughafen ein, um gleich drei Europatanker<sup>25</sup> zu ordern. Diese fünf Schiffe allein stellten einen Auftragswert von gut 800 Mio. DM dar.

Die Werft hatte nun innerhalb weniger Tage Arbeit für Jahre gewonnen und ein bis dahin unvorstellbar großes Auftragsvolumen zeichnen können. Die Euphorie kannte keine Grenzen mehr. Wenn vor allem die Reederei Niarchos, mit einer der größten Tankerflotten der Welt, gleich drei Europatanker orderte, dann war die Entscheidung über den Ausbau der Werft glänzend gerechtfertigt. Ende 1973 betrug dementsprechend der Auftragseingang der AG »Weser« 1,018 Mrd. DM, der Auftragsbestand 2,133 Mrd. DM.<sup>26</sup> Wer wollte dem Vorstand da den Vorwurf machen, dass die Entscheidung zum Ausbau der Werft ein Fehler gewesen wäre?

Trotz des hohen Auftragseinganges der letzten Jahre standen 1972/73 die unveränderten Prognosen der Marktforscher im Raum. Die Entscheidung der beiden griechischen Reeder für die fünf Neubauten war nach wie vor nicht durch sachliche Argumente gedeckt. Dies bestätigte sich auch darin, dass es keine Interessenten für unmittelbare Anschlussaufträge gab. In dieser Situation entschied sich die Reederei AMPTC<sup>27</sup> in Kuwait, ebenfalls zwei Europatanker zu ordern. Sie mag auf Empfehlung ihrer New Yorker Berater davon ausgegangen sein, dass sie als Reeder innerhalb der OPEC<sup>28</sup> ihre beiden Schiffe in jedem Falle würde einsetzen können. So mischten sich in die Aufbruchstimmung zu Beginn der Europatanker-Entwicklung auch die Fragen nach der ungewissen Zukunft, vor allem im Lichte der unnachgiebigen Einstellung der Esso.<sup>29</sup> In dieser Situation wurde immer klarer: Wenn niemand die großen Tanker wirklich gebrauchen konnte, wie einige wenige »Rufer in der Wüste« bereits zu dieser Zeit meinten, dann hätten Krupp und die AG »Weser« mit dem Ausbau der Werft zum Großschiffbaubetrieb langfristig die falsche Entscheidung getroffen. Aber wer hätte dies 1973 sicher vorherzusagen gewusst? Dass es 1955 genauso falsch gewesen wäre, die Werft nicht auszubauen, spielte nun keine Rolle mehr.

## Die Situation 1973 bis 1976

In den Jahren 1973/74 stand die AG »Weser« auf dem Höhepunkt ihrer Entwicklung. Drei prestigeträchtige, extrem schnelle Containerschiffe<sup>30</sup> für die amerikanische Reederei Sea-Land waren in einem Arbeitsverbund mit den Rheinstahl Nordseewerken in Emden sowie der niederländischen Rijn-Schelde-Verolme-Gruppe abgeliefert worden. Die Schiffsklasse der VLCCs war

mittlerweile weltweit etabliert und hatte sich bewährt. Der Arbeitsablauf beim Bau dieser Schiffe war inzwischen so weit organisiert, dass schon das zweite Schiff dieses Typs<sup>31</sup> nur drei Monate von der Kiellegung bis zum Stapellauf gebraucht hatte. Bereits beim zweiten Schiff der Lemos-Serie<sup>32</sup> betrug diese Zeitspanne nur noch zwei Monate. Noch später wurden die VLCCs im Rahmen der »Einhellingbauweise« gebaut. Dabei wurde dann im Zuge einer immer weitergehenden Rationalisierung der Vorfertigung die zweite Helling der Werft nur noch als Vormontageplatz für Großsektionen genutzt.<sup>33</sup>

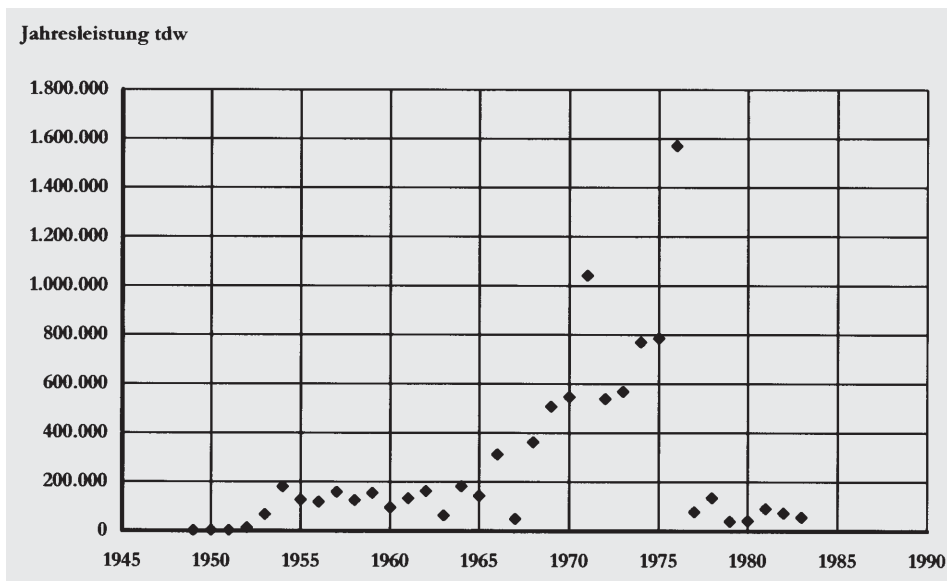


Abb. 7 Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Werft. Seit der Freigabe des Schiffbaus im Werk Bremen stieg die dortige Fertigungskapazität bis 1954 auf knapp 200 000 tdw im Jahr. Danach war der Ausstoß stark abhängig von der Situation auf dem Weltmarkt. Ab 1965 wirkten sich die Umbaumaßnahmen endlich auch bei den Ablieferungszahlen aus und führten zu der Produktion von fast 1,6 Mio. tdw im Jahre 1976. Danach folgten dann Ablieferungen, die bald sogar noch unterhalb der Leistungsfähigkeit der Werft nach dem Neuaufbau 1955 lagen. (Diagramm d. Verf.)

Dazu kamen nun die Aufträge über neun Europatanker<sup>34</sup>, die die Werft bis weit in die kommenden Jahre auslasten würden. Technik und Betrieb waren aufs Höchste angespannt, sich den Herausforderungen der kommenden Aufgaben zu stellen. Auf der kaufmännischen Seite waren die von den Reedern in bar geleisteten Anzahlungen für die Europatanker derart hoch, dass sie sich aufgrund des Ergebnisabführungsvertrages positiv auf den Cashflow des Krupp-Konzerns auswirkten. Im Geschäftsbericht 1973 heißt es dazu: *Hohe Liquidität und hohes Zinsniveau haben das Ergebnis günstig beeinflusst.*<sup>35</sup>

Die Zusammenarbeit mit den ausländischen Reedern der Europatanker entwickelte sich in einer bei deutschen Reedern gänzlich unbekannten, positiven Atmosphäre des Vertrauens, um die erheblichen Probleme des Größensprunges in der Schiffsentwicklung gemeinsam zu lösen. So gab es beispielsweise auch das Problem, dass Schiffe dieser Größenordnung wegen ihrer inneren Struktur möglichst überhaupt nicht ins Dock gestellt werden sollten. So einigte man sich, nur den ersten Europatanker nach der Probefahrt zu docken, um der Reederei und den anderen beteiligten Reedern zu zeigen, dass dies technisch möglich war.



Abb. 8 Kiellegung IOANNIS COLOCOTRONIS. Die Kiellegung des ersten Europatankers war für die Familie Colocotronis ein sehr persönliches Ereignis. Dies setzte sich auch fort, als einer der Reeder beim Aufstellen des Signalmastes auf dem Vorschiff das traditionelle Goldstück unter den Mast legte. Dem Reeder jedoch hat es kein Glück, sondern den Bankrott gebracht. Dafür hat die glänzende historische Münze das Schiff beschützt, das immerhin 25 Jahre bis zu seiner Verschrottung im Juli 2000 in Chittagong unter den weiteren Namen BERLIN, SAPHIRE, SERENITY und JAHRE VENTURE in Betrieb war. (Foto: Winkler Studios GmbH/Slg. d. Verf.)



Abb. 9 Stapellauf IOANNIS COLOCOTRONIS. Für den Stapellauf der großen Schiffe wurde der Leitdamm vor dem Werfthafen teilweise entfernt, um einen übermäßigen Wasserstau beim Ablauf zu vermeiden. Dennoch wurden beim Stapellauf der Ioannis Colocotronis mehr als 55 000 m<sup>3</sup> Wasser aus dem Hafenbecken verdrängt. Nach dem Abstoppen des riesigen Schiffskörpers übernahmen dann die kleinen Schlepper das Bugsieren des eben getauften Schiffes an die Werftpier. (Foto: Winkler Studios GmbH/Archiv DSM)



Die erste Bestätigung für den Zusammenbruch des Tankermarktes kam mit der Ablieferung des dritten Europatankers, der *WORLD GIANT*, Mitte Dezember 1975. Unmittelbar vor der anberaumten Probefahrt trat die Reederei Niarchos ohne jede vorherige Ankündigung von allen ihren Verträgen zurück und verweigerte die Abnahme des ersten Schiffes. Sie schätzte die fälligen hohen Vertragsstrafen für die Stornierung ihrer Aufträge geringer ein als die Betriebsverluste, die sie bei der Übernahme bereits des ersten Schiffes zu erwarten hatte.

Damit war das »20-Billion-Dollar Gamble« entschieden. Noch unsichtbar für Außenstehende waren die Würfel gefallen. Das neue Schiff wurde in der Geltinger Bucht aufgelegt und später von der Werft an eine Reederei in Hongkong verkauft, die es in *BRAZILIAN HOPE* umbenannte. Das zweite Niarchos-Schiff war zu diesem Zeitpunkt im Bau schon weit fortgeschritten. Der Bauvertrag wurde danach von AMPTC anstelle des ersten zu erwartenden eigenen Neubaus übernommen und das Schiff als *SHAT ALARAB* in Fahrt gebracht. Diese Reederei erhielt im Februar 1977 auch ihr zweites Schiff, die *WAHRAN*. Von den beiden Hapag-Lloyd-Schiffen war das erste, die *BONN*, ebenfalls so weit fertiggestellt, dass es nicht mehr annulliert werden konnte. Das zweite Schiff der Reederei wurde in einen Vertrag über sechs Motorfrachter gängiger Größe des ansonsten bei der Seebeckwerft gebauten Typs 36 L umgewandelt. Hier wurde schon die katastrophale Zweckentfremdung einer Großwerft erkennbar, die aus bitterer Notwendigkeit begann, kleinere Schiffe zu bauen, für die sie gar nicht mehr geeignet war. Im Jahre 1975 wurden übrigens weltweit Schiffbauverträge über 40 Mio. tdw annulliert.<sup>36</sup>

## Die Situation ab 1977

Mit der Ablieferung des Containerschiffes *CITY OF DURBAN*<sup>37</sup> verließ das letzte Schiff die Werft, das für ausländische Rechnung gebaut worden war.<sup>38</sup> Alles in allem konnten die danach noch folgenden Neubauten der Werft die Lage nicht mehr grundsätzlich ändern. Die AG „Weser“ war international nicht mehr konkurrenzfähig. Woran lag das? Die Gedanken der nachfolgenden Abschnitte sind durch den Abstand von 25 Jahren zu den damaligen Ereignissen geprägt. Was sich seinerzeit als dunkle Möglichkeit oder unbeweisbare Hoffnung darstellte, ist inzwischen durch den Gang der Ereignisse bestätigt oder widerlegt worden.

Wenn die AG „Weser“ jetzt neue Schiffsprojekte entwickelte und dafür die Preiskalkulation erstellte, dann zeigte sich durchweg ein niederschmetterndes Ergebnis. Praktisch unabhängig vom Schiffstyp erreichte bereits die Summe der Kosten für das benötigte Material und die von Unterlieferanten bezogenen Fremdleistungen in etwa den Weltmarkt-Preis eines entsprechenden fertigen Schiffes aus Japan. Das heißt mit anderen Worten, dass die Größenordnung der gesamten Lohnkosten, also durchschnittlich rund 35% des Preises des fertigen Schiffes, nicht gedeckt werden konnte. Es war klar, dass die Werft auf dieser Basis nicht auf Dauer betrieben werden konnte. Zur Reduzierung dieser Preisdifferenz standen zwar Subventionen verschiedener Art zur Verfügung, einschließlich einer kalkulierten Verlust-Übernahme durch den Krupp-Konzern, dennoch war aber klar, dass dies keine Lösung auf Dauer sein konnte. Schiffe der AG „Weser“ waren und blieben auch dann noch rund 20% teurer als entsprechende Schiffe auf dem Weltmarkt.

In dieser Zeit wurde der Gedanke propagiert, dass deutsche Schiffe qualitativ höherwertiger seien als die Schiffe aus Fernost und damit einen höheren Preis rechtfertigten. Dieses Argument wurde aber von Anfang an durch die Reeder selbst ad absurdum geführt. In dem weltweiten Feld, in dem sie mit ihren ausländischen Konkurrenten im Wettbewerb lagen, standen ihnen überall billig gebaute und billig betriebene Schiffe gegenüber. Da nützte ihnen ein vermeintlich oder tatsächlich besseres Schiff nichts, wenn dessen Finanzierungskosten das Betriebsergebnis zunichte machten.



## Die Situation vor dem Ende

Im Folgenden werden verschiedene Gesichtspunkte behandelt, die im Zusammenhang mit der Schließung der AG „Weser“ stehen. Alle diese Themen beeinflussten das Geschehen gleichzeitig, aber sie wirkten unabhängig voneinander. Es gab also keinen einzelnen Grund, der für sich allein das Ende der Werft herbeigeführt hätte. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist dabei die Tatsache, dass die Werft seit dem Ausbau ihrer Anlagen kleinere Schiffe nicht mehr zu marktfähigen Preisen liefern konnte, eine Situation, die sich jahrelang durch die Preiskalkulationen der Werft belegt findet. In einer solchen wirtschaftlichen Lage war es zumindest erforderlich, die Produktion der Schiffe billiger zu gestalten, bei den Zulieferungen für die Großtanker zunächst durch den Schritt ins Ausland. Der Bezug von Propellern und Schiffbaustahl aus Japan sowie Schmiedestücken aus dem Ostblock war der erste Schritt, um die Kosten für die Zulieferungen zu reduzieren. Bei den vorhandenen Fertigungsanlagen war eine weitere Verbesserung nicht möglich, denn diese waren ja gezielt für den Bau der Großtanker ausgelegt worden.

Organisatorisch war die AG „Weser“ eine Vollwerft, das heißt, dass nahezu alle Fertigungsschritte vom Personal der Werft selbst durchgeführt und zunächst erst einzelne Bereiche von Fremdfirmen bearbeitet wurden. Die sogenannte Fertigungstiefe war damit traditionell weit höher, als es heutzutage in der modernen Schiffbauindustrie der Fall ist. Das heißt aber auch, dass keine der Werkstätten in der Werft so effizient arbeiten konnte wie ein auswärtiger Spezialbetrieb dies zu tun vermochte. Zu einem erneuten Umbau der Werft nach dem Fortfall der Großtankerfertigung hätte also nicht nur ein Neubau der Produktionsanlagen, sondern auch die völlige Abkehr von den bisherigen Organisationsstrukturen gehört.

Die später folgende Entwicklung des weltweiten Schiffbaumarktes zeigt auch, dass die Rationalisierung in den fernöstlichen Konkurrenzwerften immer weiter voranschritt. Ein effizienter Materialfluss lässt sich nur auf einer weit größeren Fläche einrichten, als sie in Bremen zur Verfügung stand. Das Gleiche gilt für die Vormontage der Stahlbauteile, die sich ebenfalls nur in noch größeren Hallen effizienter einrichten ließ. So entstanden in Fernost bisher unvorstellbar weiträumige Werftanlagen neu, deren Fertigungskapazität dann weit jenseits einer in Europa darstellbaren Größe lag.<sup>39</sup> Aber auch dort wird das Preisniveau der so gefertigten Neubauten nur durch hohe staatliche Subventionen ermöglicht, die im nationalen Interesse gewährt werden.

Die Konstruktion von Großtankern stellt erhebliche technisch-wissenschaftliche Anforderungen an eine Werft. Dennoch ist der Bau der Schiffe selbst im Wesentlichen eine primitive Technologie, die einem Hochlohnland wie der Bundesrepublik Deutschland nicht angemessen ist. Der größte Teil der Wertschöpfung eines solchen Schiffes besteht darin, Stahlbleche zusammenzuschweißen, und das war schon zu Zeiten der ersten Großtanker ein Anlass, diesen Teil der Fertigung besonders zu rationalisieren, um in einem Hochlohnland überhaupt Billigarbeiten ausführen zu können.

Seit dem Ende des Großtankerbaus bei der AG „Weser“ im Jahre 1977 waren 1983 mehr als fünf Jahre vergangen. In diesen Jahren hatte sich bei den wirtschaftlichen und technischen Zwängen der Werft keine Aussicht auf Besserung gezeigt. Beim Krupp-Konzern in Essen lagen all die Erkenntnisse der vergangenen Jahre vor und waren seit Jahren beobachtet worden, der Öffentlichkeit dagegen blieben sie weitgehend verborgen. Je näher der Zeitpunkt einer unausweichlichen Entscheidung heranrückte, desto schriller wurden die überwiegend von keiner Sachkenntnis geprägten Ratschläge von außen und vernebelten die tatsächlichen Zusammenhänge. In der Konzernzentrale jedoch wog man immer wieder alle Argumente gegeneinander ab – und in der Summe stand das Aus für die Werft. Der Ergebnisabführungsvertrag wurde gekündigt. Diese Kündigung war das Ende, ehe eine Insolvenz der Werft in einer wirtschaftlichen Katastrophe geendet hätte.

## Nach der Schließung

Mit dem Abstand von 25 Jahren stellt sich auch das Bild der anderen europäischen Werften, die mit der AG „Weser“ vergleichbar waren, klarer dar. Praktisch alle Großwerften sind mittlerweile geschlossen oder erheblich umstrukturiert worden. Eine Rettung konventioneller Großwerften durch die Politik, gegen die Mechanismen des Marktes, hat sich als nicht möglich erwiesen. Die zweite große Bremer Werft, der Bremer Vulkan, konnte auch unter dem Einsatz von Unsummen öffentlichen Geldes nicht vor dem Untergang bewahrt werden.

Das Beispiel der AG „Weser“ zeigt, dass unternehmerische Entscheidungen, auch nach bestem Wissen und Gewissen, stets in eine ungewisse Zukunft hinein gefällt werden müssen. Bei der Bremer Werft war die Orientierung auf den Großtankerbau, bei der auch die ungeheuer wachsende Motorisierung der Nachkriegszeit eine tragende Rolle spielte, zunächst erfolgreich. Die in den 1950er Jahren beim besten Willen nicht vorhersehbare Ölkrise von 1973 warf dann alle bisherigen Rechnungen über den Haufen und besiegelte zehn Jahre später das Ende der Werft. Dabei bietet die nüchterne Analyse, dass vergleichbare andere europäische Werften das Schicksal der AG „Weser“ teilen mussten, keinen Trost.

Die wirtschaftlichen Folgen der Schließung der Werft waren für die Belegschaft am Ende erheblich geringer, als sie im Vorfeld von vielen Seiten kolportiert worden waren. Eine sehr sachliche Untersuchung der verschiedenen Argumente zu diesem Thema findet sich in der Arbeit von Johann Gerdes et al.<sup>40</sup>, der hier nichts hinzuzufügen ist.<sup>41</sup>

Ein Vergleich der heute noch operierenden deutschen Werften mit der AG „Weser“ muss auch die politischen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Dies sind vor allem die auf einzelne Werften zugeschnittenen regionalen Förderprogramme und die Bauprogramme der Bundesmarine. Doch sind solche Überlegungen historische Gedankenspiele. Sie können heute den Verlauf der Geschichte vor 25 Jahren weder verändern noch erklären.

## Anhang: Großschiffe aus dem Bremer Werk

In der folgenden Übersicht sind die wichtigsten Bulkcarrier- und Tanker-Neubauten der Werft in der Reihenfolge ihrer Ablieferung und Bau-Nummer zusammengestellt.

Bau-Nr.	Name	Typ <sup>42</sup>	tdw	BRT	Baujahr
905	FRIEDRICH BREME	MT	15 525	10 437	1936
914	TERJE VIKEN	MS	29 080	20 638	1936
933	UNITAS	MS	28 965	21 845	1937
1270	OLYMPIC CLOUD	TT	22 307	14 221	1953
1271	OLYMPIC WIND	TT	22 376	14 048	1954
1272	OLYMPIC STORM	TT	22 387	14 048	1954
1275	OLYMPIC BREEZE	TT	22 347	13 934	1954
1280	ESSO DÜSSELDORF	TT	27 150	17 310	1954
1282	ATLANTIC VISCOUNT	TT	17 914	11 816	1954
1283	ATLANTIC VISCOUNTESS	TT	17 934	11 416	1954
1284	ATLANTIC MARQUESS	TT	17 988	11 375	1954
1276	OLYMPIC RAINBOW	TT	22 369	13 934	1955
1277	OLYMPIC SKY	TT	22 364	13 934	1955
1281	ESSO FRANKFURT	TT	27 150	17 184	1955
1285	ATLANTIC MARCHIONESS	TT	18 085	11 369	1955

Bau-Nr.	Name	Typ <sup>42</sup>	tdw	BRT	Baujahr
1310	ESSO GUILDFORD	TT	36 444	23 924	1957
1311	ESSO WINCHESTER	TT	36 403	23 990	1958
1314	HADRIAN	TT	48 804	31 044	1959
1317	ESSO BREMEN	TT	48 773	31 690	1959
1318	ESSO ESSEN	TT	48 773	31 686	1960
1325	ESSO PEMBROKESHIRE	TT	80 811	48 815	1961
1336	ELISABETH ENTZ	MS	36 261	24 457	1961
1338	JOHANNES FRITZEN	MS	36 807	24 636	1962
1339	ESSO WARWICKSHIRE	TT	82 107	48 815	1962
1340	ESSO LONDON	TT	91 616	53 342	1964
1351	VALENTINIAN	TT	91 523	51 992	1964
1353	HAHNENTOR	MS	35 205	23 512	1965
1356	JAGAT NETA	MS	35 469	22 452	1965
1358	NAESS NORSEMAN	MS	72 322	37 965	1965
1352	GRATIAN	TT	96 975	52 602	1966
1354	ST. MICHAELIS	MT	77 490	44 895	1966
1355	ST. PETRI	MT	77 490	44 895	1966
1357	JAGAT VIJETA	MS	35 469	22 452	1966
1359	ESSO MERCIA	TT	169 489	87 002	1968
1369	HOPEPARK	TT	170 001	87 041	1968
1370	ESSO SCOTIA	TT	253 951	127 158	1969
1371	ESSO EUROPA	TT	253 921	113 759	1969
1372	ESSO WILHELMSHAVEN	TT	253 862	113 752	1970
1373	TARIM	MS	152 298	84 629	1970
1379	STADT BREMEN	MS	140 440	74 563	1970
1374	MICHAEL C. LEMOS	TT	253 980	124 009	1971
1375	CHRYSANTHY M. LEMOS	TT	253 953	113 780	1971
1376	MELPO LEMOS	TT	253 975	113 780	1971
1380	CARSTEN RUSS	MS	139 831	74 513	1971
1381	JACOB RUSS	MS	139 854	74 513	1971
1377	IRENE LEMOS	TT	253 982	113 780	1972
1385	ESSO GASCOGNE	TT	256 740	126 188	1972
1386	ESSO SINGAPORE	TT	256 715	114 633	1973
1387	ESSO LANGUEDOC	TT	256 700	126 186	1973
1378	ESSO SABA	TT	256 713	126 943	1974
1388	ESSO BONN	TT	256 695	126 192	1974
1389	ESSO HAMBURG	TT	256 705	126 192	1974
1390	IOANNIS COLOCOTRONIS	TT	392 799	176 077	1975
1391	VASSILIKI COLOCOTRONIS	TT	392 966	176 070	1975
1392	WORLD GIANT / BRAZILIAN HOPE	TT	392 826	177 045	1976
1393	SHAT ALARAB	TT	392 627	189 405	1976
1394	BONN	TT	392 590	188 668	1976
1397	WAHRAN	TT	392 455	189 430	1976
1411	TANJA JACOB	MT	42 662	24 575	1980
1412	ST. PETRI	MT	45 574	26 983	1981
1413	ST. MICHAELIS	MT	45 574	26 983	1981
1414	ST. NIKOLAI	MT	45 574	26 983	1982

**Quellen:**

- 125 Jahre A.G. „Weser“ Bremen, 1843 – 8. Nov. 1968. Unter Mitarbeit von Georg Bessell et al. herausgegeben von der AG „Weser“. Bremen 1968.
- AG „Weser“, Geschäftsberichte 1958–1979.<sup>43</sup>
- Gerdes, Johann; Heseler, Heiner; Osterland, Martin; Roth, Bernhard; Werner, Gabriele: Betriebsstillegung und Arbeitsmarkt. Die Folgewirkungen der Schließung der AG „Weser“ in Bremen. Bremen 1990.
- Kuckuk, Peter (Hrsg.): Unterweserwerften in der Nachkriegszeit. Von der »Stunde Null« zum »Wirtschaftswunder«. (= Beiträge zur Sozialgeschichte Bremens, Heft 20). Bremen 1998.
- Manchester, William: The Arms of Krupp 1587–1968. New York 1968.
- Schwadtke, Karl-Heinz: Die deutsche Handelsflotte und ihr Schicksal 1939. Hamburg 1953.
- Webseite Miramar Ship Index: [www.miramarshipindex.org.nz](http://www.miramarshipindex.org.nz).

**Weiterführende Literatur:**

- Die AG „Weser“ hat im Laufe ihrer langen Geschichte vielfach im Blickpunkt des öffentlichen Interesses gestanden. Dabei ist sie natürlich auch Gegenstand von Veröffentlichungen der verschiedensten Art gewesen. An erster Stelle sind hier die Bremer Tageszeitungen zu nennen, um deren Auswertung in Bezug auf die Werft sich Thiel verdient gemacht hat.<sup>44</sup> Technische Veröffentlichungen der Werft sind hauptsächlich in den entsprechenden Fachzeitschriften erschienen.<sup>45</sup> Im Übrigen stellen die nachfolgend aufgeführten Veröffentlichungen einen gewissen Querschnitt zur Literatur über die AG „Weser“ dar:
- 50 Jahre Actien-Gesellschaft „Weser“ Bremen, 1872 – 26. März 1922. Herausgegeben von der AG „Weser“. Bremen 1922.
- Gröner, Erich: Die deutschen Kriegsschiffe 1815–1945. 9 Bände und Gesamtregister. Bonn 1982–1994.
- Höver, Otto: 100 Jahre Weser-Werft 1843–1943. Geschichte der Actien-Gesellschaft „Weser“: Schiffswerft und Maschinenbauanstalt in Bremen / Deutsche Schiff- und Maschinenbau Aktiengesellschaft. Bremen 1943.
- Kuckuk, Peter: Die A.G. „Weser“. Teil 1: Bis 1914: Von der Maschinenfabrik Waltjen & Leonhardt zur Großwerft; Teil 2: 1914–1933: Vom Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise. Bremen 1987.
- Kuckuk, Peter; Pophanken, Hartmut: Die A.G. „Weser“ 1933 bis 1945. Handels- und Kriegsschiffbau im Dritten Reich. In: Peter Kuckuk (Hrsg.): Bremer Großwerften im Dritten Reich. (= Beiträge zur Sozialgeschichte Bremens, Heft 15). Bremen 1993, S. 11–103.
- Kuckuk, Peter (Hrsg.): Die A.G. „Weser“ in der Nachkriegszeit (1945–1953). (= Beiträge zur Sozialgeschichte Bremens, Heft 24). Bremen 2005.
- Newton, John: A Century of Tankers. The Tanker Story. Oslo 2002.

**Anmerkungen:**

- 1 Jahrgang 1930; Umschulung zum Schiffbauer 1950 Schiffswerft »Neptun«, Rostock; Schiffbaustudium TU Berlin 1956.
- 2 Deutsche Schiffbau und Maschinenbau AG.
- 3 Zu damaligen Zeiten war es sogar noch möglich, Schiffe per Postkarte mit 10 Pfennig Porto und 2 Pfennig Notopfer Berlin zu bestellen, wie dies für Bau-Nr. 1279, MS BILLETAL für die Hamburger Reederei Reinecke geschah.
- 4 So war es beispielsweise um diese Zeit im Stahl-Konstruktionsbüro undenkbar, mit braunen Schuhen zur Arbeit zu kommen, weil die Tradition schwarze Schuhe vorschrieb.
- 5 Der Geschäftsbericht 1965, S. 13, nennt hier absolute Zahlen.
- 6 tdw = Tragfähigkeit in Tonnen zu 1000 kg.
- 7 Zahlen zur Fertigung der Werft aus den am Schluss der Arbeit genannten Quellen und privaten Unterlagen von Herrn Dipl.-Ing. Rudolf Brenke, dem hier besonders für seine Unterstützung gedankt sei.
- 8 Dazu gehörte beispielsweise eine große Prüfmaschine für Ketten.
- 9 Zahlen aus den Geschäftsberichten der AG „Weser“.
- 10 Anteil des Schiffsneubaus am Umsatz = 69% (AG „Weser“, Geschäftsbericht 1964, S. 12).
- 11 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1962, S. 12: *Kostendeckende bzw. befriedigende Vertragserlöse waren ... nicht zu erzielen.*
- 12 Siehe die Daten der im Text erwähnten Schiffe in einer Übersicht im Anhang.
- 13 Siehe zu den Bremerhavener Werften: Peters, Dirk J.: Der Seeschiffbau in Bremerhaven von der Stadtgründung bis zum Ersten Weltkrieg. Bremerhaven 1987, sowie Fisser, Marc: Seeschiffbau an der Unterweser in der Weimarer Zeit. Bremerhaven 1995.
- 14 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1962, S. 12.
- 15 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1963, S. 12.
- 16 Ebd.
- 17 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1968, S. 12.
- 18 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1966, S. 14.
- 19 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1978.
- 20 Die Unterzeichnung dieser Verträge war übrigens eine der ersten Amtshandlungen von Dr. Jürgen Krackow, der am 11. April 1969 in den Vorstand der Werft berufen worden war.

- 21 Die für ihre jeweilige Zeit enormen Sprünge in der Größe der Schiffe gingen übrigens nicht einher mit einer entsprechenden Vergrößerung der Materialstärken. Durch verbesserte Berechnungsmethoden und höherwertigen Stahl blieb in all diesen Jahren die Dicke der Außenhaut der Schiffe mit 35 bis 40 mm nahezu gleich.
- 22 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1970.
- 23 Leider kann sich der Autor nicht an das Datum des Artikels erinnern.
- 24 Ultra Large Crude Carrier – die nach dem VLCC nächstgrößere Klasse von Rohöltankern.
- 25 Genaugenommen zwei feste Aufträge und eine Option auf ein drittes Schiff.
- 26 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1973.
- 27 Arab Maritime Petroleum Transportation Company.
- 28 Organisation of Petroleum Exporting Countries.
- 29 Wenige Jahre später bestellte die Reederei dann doch Tanker von rund 400 000 tdw in Japan.
- 30 Bau-Nrn. 1382–1384: SEA-LAND GALLOWAY, SEA-LAND COMMERCE und SEA-LAND MARKET.
- 31 Bau-Nr. 1371 ESSO EUROPA.
- 32 Bau-Nr. 1375 CHRYSANTHY M. LEMOS.
- 33 Ein Zeichen dafür, wie sehr die beengten Platzverhältnisse auf dem Werftgelände in den Produktionsprozess eingriffen.
- 34 Zuletzt hatte noch Hapag-Lloyd zwei dieser Schiffe bestellt.
- 35 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1973, S. 12.
- 36 AG „Weser“, Geschäftsbericht 1975, S. 9.
- 37 Bau-Nr. 1401, abgeliefert am 6. Februar 1978.
- 38 Bisher hatte der Exportanteil des Bremer Werkes immer bei etwa 50% gelegen.
- 39 So ist mittlerweile die japanische Werftindustrie in der Situation, dass neue Werften in Korea, China und sogar Vietnam zunehmend ihre Arbeit übernehmen.
- 40 Siehe Literaturverzeichnis.
- 41 Eine gute Kenntnis dieser Quelle ist im Übrigen die sachliche Voraussetzung für eine Diskussion der Folgen der Schließung der AG „Weser“.
- 42 MT für Motortanker, TT für Turbinentanker, MS für Motorschiff.
- 43 Im Archiv der Handelskammer Bremen.
- 44 Thiel, Reinhold: Die Geschichte der Actien-Gesellschaft „Weser“ 1843–1983. 3 Bände. Bremen 2005–2007.
- 45 Hier sind vor allem die drei Periodika »SCHIFFBAU«, »Hansa« sowie »Schiff und Hafen« zu nennen.

#### Danksagung:

Der Autor dankt den Mitarbeitern des Deutschen Schiffahrtsmuseums, Bremerhaven, sowie Herrn Peter Gartelmann von der Handelskammer Bremen für ihre Unterstützung, Herrn Florian Goetz von der Fa. Winkler Studios für die Genehmigung zum Abdruck der Bilder von Herrn Willy Winkler und Herrn Dr. Christian Ostersehlte für seine vielfältigen Anregungen.

## A Quarter Century Later: Thoughts on the AG „Weser“ Shutdown in Bremen in 1983

### Summary

In the years immediately following the cessation of operations at the AG „Weser“ shipyard of Bremen in 1983, countless arguments were voiced as to how the enterprise could have been saved. There were claims that the shutdown could have been avoided with a bit of good will, and that the shipyard was still viable at that late date. Even today, the opinion is expressed that politics would have been in a position to save the yard. The further the commentators were removed from the economic constraints of shipyard operation, the less well-informed they were about the relevant mechanisms of global developments in merchant shipping, the more indignant their accusations sounded, and the more their arguments seemed to laypersons to make sense.

Now, from the perspective of twenty-five years and nearly an entire generation later, we can take a more objective view of the historical events. The situation from the reconstruction of the Bremen shipyard beginning in 1949 until its shutdown in 1983 can now be assessed without being distracted by the hustle and bustle of everyday business. We are helped greatly in this endeavour by the fact that many of the arguments cited back then can today be evaluated in light of how things actually developed. The present article undertakes to grant insight into the shipyard's rise to what was then Germany's largest shipbuilding operation and the reasons for its downfall from the point of view of someone who was directly involved, at least in the decisive final years.

## Vingt-cinq ans après. Réflexions sur la fermeture du chantier naval AG „Weser“ à Brême en 1983

### Résumé

Au cours des années qui suivirent la fermeture en 1983 du chantier naval brêmois Bremer AG „Weser“, de nombreux arguments furent avancés sur la façon dont l'entreprise aurait pu être sauvée. Il a été prétendu que la fermeture aurait pu être évitée en faisant preuve d'un peu de bonne volonté et qu'à ce moment-là, le chantier était encore viable. Aujourd'hui encore, on continue même à affirmer que la politique aurait été capable de se charger de son sauvetage. Plus les commentateurs étaient éloignés des contraintes économiques que subissaient les chantiers navals, moins ils étaient informés sur les mécanismes qu'entraînait le développement mondial de la marine marchande et plus virulents se faisaient leurs reproches, plus leurs arguments devenaient limpides aux yeux des profanes.

Entre-temps, vingt-cinq ans se sont écoulés et suffisamment de distance a été acquise par rapport aux événements de l'époque. La situation de la reconstruction du chantier brêmois, à partir de 1949 jusqu'à sa fermeture en 1983, peut à présent être estimée sans la hâte des affaires quotidiennes. En cela, ce qui peut y aider considérablement, c'est que nombre des arguments de l'époque sont aujourd'hui vérifiables à la lumière des développements qui se sont réellement produits. Le présent travail s'efforce de retracer du point de vue d'une personne concernée, au moins dans les dernières années, l'ascension du chantier, devenu autrefois le plus grand chantier allemand de construction navale, et les raisons de son déclin.